



大会 — 第40届会议
行政委员会

议程项目51：人力资源管理

人力资源管理

(由国际民航组织理事会提交)

执行摘要

本文件概述了为改善整个组织人力资源管理和提高道德操守、效率和透明度正在开展的措施。

行动：请大会

- a) 注意到本组织为加强自身人力资源管理已采取的和正在进行的改革和取得的成绩；和
- b) 核准本工作文件11.1段所示的根据人力资源管理运行计划及其相关交付成果所确定的下一个三年期人力资源管理的优先举措及未来行动。

战略目标：	本工作文件涉及辅助实施战略 — 管理和行政：人力资源。
财务影响：	本文件中提及的各项活动，将根据2020年-2022年经常性方案预算的可用资源和/或预算外捐助情况进行。
参考文件：	Doc 7350号文件：《国际民航组织服务守则》 A40-WP/30号文件 — 国际民航组织工作人员队伍现状

1. 引言

1.1 国际民航组织继续对其人力资源管理进行改革，以便与联合国 (UN) 系统各组织和专门机构所确定的相关最佳做法保持一致。这些改革的目的是协助本组织应对其在吸引、留用和激励合格、流动和多元化员工队伍方面所面临的挑战，并在整个组织内提高公平、公正、诚信、效率、有效性、透明度和道德操守。下文概述了改进人力资源管理的正在进行的主要改革和举措。

2. 人的战略

2.1 正在制定国际民航组织的第一个“人的战略”，该战略通过高级管理层和其他主要工作人员参与的高度协商进程，以及整个组织内来自不同地点、职能、级别、年龄、性别、种族等工作人员组成的焦点小组，利用联合国系统内部的最佳做法予以制定。“人的战略”的制定将在 2019 年完成，以确保与 2020-2022 年业务计划和新的三年期预算保持最佳一致。“人的战略”反映了自 2006 年以来关于国际民航组织人力资源框架需求的讨论。“人的战略”旨在建设一种文化，将身在其中的国际民航组织所有工作人员都视为组织影响力的代言人。该战略提出了国际民航组织打算如何加强、建设、留用和征聘其工作队伍的蓝图，建立一个更加以人为本的组织，重点是发展人的能力，以便有效和高效地完成工作。人的战略还将包括管理人员和工作人员人力资源实施路线图，并阐明他们在实施过程中发挥的独特作用。

3. 《国际民航组织服务守则》及其他人力资源管理政策

3.1 在确保适当问责制和公平道德文化方面取得的一项重大进展是理事会牵头审查和加强《国际民航组织服务守则》下的国际民航组织道德操守框架。此外，理事会牵头制定了举报政策，构成道德操守框架的补充，并增强员工对诚心举报确定的违规行为的信心。

3.2 鉴于国际民航组织目前的人力资源管理状况，恢复了视为对本组织十分必要的行政和服务局主管人力资源的副局长职位。

3.3 另一项重大变化就是颁布了一项联合国大会决议，批准联合国系统所有机构专业及以上职类的订正薪酬方案。这就促使对《国际民航组织服务守则》和《国际民航组织工作人员细则和人事指示》的相应改动，这些改动于 2016 年 7 月 1 日颁布并开始分阶段实施。理事会还批准自 2019 年 1 月 1 日起将所有工作人员的法定离职年龄提高到 65 岁。

4. 工作队伍规划

4.1 工作队伍规划是对当前工作队伍的系统识别和分析，确定未来工作队伍需求，查明现在和未来之间的差距以及实施解决方案，以使本组织能够实现其战略目标。国际民航组织正在采取一系列举措来加强人力规划。

4.2 工作队伍趋势分析：扩大了对国际民航组织工作队伍状况的报告，其中包括按职务类别、主要职业群体、服务年限、年龄组、性别、地域分配和工作地点以及预计的空缺划分的对职位和人员的三年趋势分析，用于工作队伍规划之目的。

4.3 制定关键职业群体的能力概况：国际民航组织已将工作分类为关键职业群体，目前正在对这些群体的职务说明和能力概况进行标准化。这将有助于更有效地查明具备必要技能和能力以胜任这些职位的合适候选人。这还将有助于更好地确定培养措施，以便打造内部人员在关键领域内的必要技能和能力。

4.4 扩展工作队伍规划工具(eHRAP)：国际民航组织继续改进最初于 2015 年启动的电子人力资源行动计划(eHRAP)工具。随着行动报告的最近出台，管理人员能够更好地监测其工作队伍计划，包括空缺和风险管理、职位管理、即将退休的人员和预计的空缺。eHRAP 将继续捕捉工作队伍规划的基本数据，包括关键岗位的风险评估和缓解措施(如临时补缺的备份计划)、机构记忆的保留和规划周期内的知识转移。国际民航组织还计划扩大 eHRAP 的报告能力，为管理人员提供更多的工作队伍分析，以促进规划和管理他们的空缺风险。

5. 学习和发展

5.1 学习和发展计划已扩大到包括更多关于关键技能和能力的培训课程。随着新的在线局室培训计划申请系统的引入，工作人员及其管理人员有权通过更加透明和有效的申请系统提交申请，以满足有关局室的优先培训需求。国际民航组织还启动了一个新的在线资源库，其中包含管理和领导技能与技术课程。

6. 知识共享/转移

6.1 已将知识共享放在国际民航组织《能力框架》的沟通项下，并作为职务说明和绩效与能力强化(PACE)系统的一项要求予以纳入。国际民航组织目前正在加强知识转移问卷调查在线工具，以促进填写该问卷并确保将其有效传递给新员工。作为强制性的离职规程的一部分，离开本组织的工作人员都必须填写该调查问卷。

7. 员工敬业度调查

7.1 2017 年进行了一项员工敬业度调查。几乎一半的国际民航组织工作人员回答了问卷调查。调查结果显示许多积极领域以及其他需要改进的领域。大约 90%的工作人员高度敬业，了解国际民航组织的任务并认为他们的工作有助于本组织的成功。调查还表明对于员工和职业发展机会的满意度提高。但是超过 40%的工作人员认为国际民航组织未能有效处理绩效不佳的问题，需要一个更加透明和公平的奖励和表彰制度，他们还认为突出业绩未能得到承认。秘书处制定了处理绩效缺陷的指南，详见《绩效管理指南》，并且最近编写了一份关于如何处理绩效不佳的人事细则，很快即将实施。

7.2 高级管理小组已批准对调查结果采取以下一系列优先行动：(i) 加强业绩评估；(ii) 提高表彰和奖励；(iii) 协助员工晋升和发展；(iv) 加强内部沟通。

8. 绩效管理

8.1 自2017年以来，通过将各个工作人员的PACE报告与本组织业务计划挂钩，工作人员的贡献日益显而易见。本组织已推行绩效反驳程序，目前正在制定新的程序和指导，以具有建设性的方式管理绩效不佳问题并表彰和奖励杰出表现。

9. 征聘和外联

9.1 国际民航组织继续投资于长期人才发展举措，例如青年航空专业人才计划和国际民航组织/IAWA¹航空奖学金计划，该计划扩大了国际民航组织的潜在人才渠道。通过参加招聘会和其他可以凸显国际民航组织目标和工作方案的活动，做出了重大努力来提高国际民航组织的形象和雇主品牌。最大的此类活动(即首届全球航空性别平等峰会)于2018年在南非举行。

10. 性别平等

10.1 2017年，根据大会第A39-30号决议“国际民航组织性别平等方案：推进全球航空部门中的妇女参与”，秘书长制定了国际民航组织性别平等方案。性别平等方案有四个主要目标需要有效实施：(i) 建设能力并提高对性别平等的认识；(ii) 加强性别代表性；(iii) 提高认识 and 问责制；和(iv) 进一步与外部合作伙伴接触。秘书处在该方案下取得的进展载于大会关于国际民航组织性别平等方案现状的工作文件(A-WP/78号文件)。

11. 未来下一个三年期的行动

11.1 在迄今所取得成绩的基础上，根据人力资源管理运行计划及其相关交付成果，工作重点将放在以下优先举措上，目的是为了进一步加强人力资源管理，尽可能达到广泛的地域代表性，同时朝着性别平等努力，并努力将本组织转型至基于结果和基于绩效文化的组织：

- **多样性**：寻找人才、确定合格候选者(特别是来自于没有代表性或代表性低于期望水平的国家者)并将其吸引至国际民航组织的战略。与其他联合国组织一样，重点也将强调将妇女征聘至专业和较高职级的职位；
- **人才管理**：工作人员发展和职业管理的战略，旨在确定、获取和留住满足本组织的需求所需要的胜任能力，并在可行情况下提供工作人员流动性/轮岗的机会；
- **工作人员激发和留用战略**，将其作为打造高度专业性和有活力工作人员队伍的一种方式；

¹ 国际航空妇女协会 (IAWA)

- **绩效管理：**实现基于结果和基于绩效文化的战略，有合适的工具和指导原则来协助管理人员有效地管理工作人员以实现预期结果，并将工作人员的贡献与企业绩效管理挂钩；
- **工作队伍和接续规划：**人力资源、工作人员队伍和接续规划的战略，旨在确保本组织的方案和各战略目标及时实现，并获取、分享和转移机构知识；
- **工作人员福利：**协助满足工作人员整体福利和经改善的工作与生活间平衡的战略；和
- **自动化：**进一步实现人力资源过程的现代化和自动化，目标是最大程度地提高效率，以协助将人力资源的作用从业务处理转变为提供咨询。

12. 结论

12.1 本文件所详述的进步和成果共同促进了人力资源管理的整体改善，同时提高了整个组织的道德操守、效率、透明度和问责制。正在开展的进一步完善人力资源管理的举措，尤其是“人的战略”的制定，将随着本组织继续加强能力以吸引、激励和留住实现本组织目标所需要的高素质人才，确保国际民航组织仍然是极具吸引力的理想雇主。